

## **Comunicação organizacional: um olhar brasileiro sobre o pensamento da Escola de Montreal**

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco<sup>1</sup>

### **Resumo**

Este *paper* tem como desafio fazer a tessitura entre os pressupostos teóricos da Escola de Montreal e os estudos feitos por acadêmicos e pesquisadores brasileiros, e teve como fio condutor uma disciplina cursada no Doutorado em Comunicação, para posterior inclusão nos capítulos teóricos para a qualificação de tese do referido Programa, na ECA/USP<sup>2</sup>. Metodologicamente, até por sua natureza descritiva, este *paper* assume tão somente a revisão de literatura como elemento constitutivo, o que relativizaria, portanto, sua conclusão.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional – Escola de Montreal – pensamento brasileiro

### **Introdução**

Vivemos em uma sociedade pluralista e interdependente, cuja arquitetura tem exigido o redimensionamento de alguns conceitos históricos, dentre os quais se destacam o de organizações e o das relações que em seu bojo são estabelecidas, o que nos leva, sem dúvida alguma, ao papel que a comunicação desempenha nesse cenário, principalmente no organizacional. Há uma percepção, ainda difusa, de que as teorias clássicas formuladas, tanto na gestão quanto na comunicação, se mostrariam incompatíveis com a complexidade que hoje vivenciamos.

Esse aparente descompasso contribuiu para o incremento dos estudos teóricos e possibilitou maior amplitude aos estudos da Comunicação Organizacional como uma área de conhecimento, gerando freqüentes debates, fóruns e até mesmo a criação de grupos nacionais de pesquisa e associações cujos interesses se voltam, exclusivamente, para a consolidação de teorias que possam consubstanciar cientificamente os fundamentos sobre os quais tanto o mercado quanto a Academia se pautam.

Paradoxalmente, o que se discute é que, embora tenhamos consciência de que as mudanças no mundo impactaram nossa forma de ver as organizações e os atores nela insertos, e que as diferenças culturais levariam-nos a buscar soluções diferenciadas para nossos problemas e conflitos, os grupos de pesquisa nacionais ainda se constituem tendo como balizadores os estudos

---

<sup>1</sup> Doutoranda em Comunicação, pela Escola de Comunicação e Artes, da USP. E-mail: wilma.vilaca@usp.br

<sup>2</sup> A autora refere-se à disciplina Comunicação Organizacional: pressupostos teóricos, funções e processos na sociedade contemporânea, sob a responsabilidade da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Margarida Krohling Kunsch.

teóricos de autores estrangeiros, o que poderia ser explicado tanto pela ainda descontínua produção nacional quanto pela dificuldade cultural de se investir em pesquisas no país, mas, sobretudo, pela consciência de que o repensar das teorias já formuladas, desde que vistas à luz de nossa realidade, muito nos ajudariam a construir o campo da comunicação organizacional. Recentemente, durante a realização de um congresso em âmbito nacional, contando com a presença de conferencistas internacionais, a comunidade científica em Comunicação Organizacional se fez representar por grupos já articulados e com trabalhos sedimentados em diversos estados brasileiros, como Minas Gerais, São Paulo, Bahia, Rio Grande do Sul, Paraná etc.<sup>3</sup>

Assim, se o que se tem é que o cenário contemporâneo tem exigido um novo olhar para as teorias que até então têm balizado a tomada de decisão organizacional e que as lógicas usualmente aceitas parecem não mais dar conta da amplitude e complexidade atuais, parece-nos natural que novas escolas de pensamento ganhem destaque e passem a ser referências quando se discute o que há de mais atual na área de comunicação organizacional, circunstância que pode ser evocada quando se fala na Escola de Montreal.

Este *paper* tem como objetivo apresentar a Escola de Montreal, tentando entender seus pressupostos e, posteriormente, correlacioná-los com o pensamento nacional vigente, uma vez que existem indicadores de uma possível convergência entre as teorias propugnadas por seus pesquisadores e aquelas em curso em nossos grupos. Dessa maneira, sua estrutura contempla uma breve historicização do que se convencionou chamar de Escola de Montreal e, em seguida, da teoria da co-orientação, uma proposição importante nos estudos canadenses. Na sequência, apresenta-se o pensamento de pesquisadores em comunicação organizacional considerados como basilares para a formação de um *corpus* teórico e os significativos avanços da área.

A partir desse diálogo teórico, este *paper* passa à indagação/reflexão sobre as angulações possíveis entre duas realidades aparentemente incongruentes: os estudos brasileiros se distanciariam tanto assim dos estudos canadenses? A idéia, reconhecidamente ambiciosa, não se revela, no entanto, pretensiosa. Metodologicamente, a revisão bibliográfica se apropria dos artigos publicados por James Taylor para, em seguida, colocar-se o desafio de avançar em nossa pesquisa do campo da comunicação organizacional. “A práxis teórica demanda uma constante

---

<sup>3</sup> A autora faz referência ao II Congresso Brasileiro Científico de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas, realizado pela ABRAPCORP, entre 28 e 30 de abril de 2008, em Belo Horizonte/MG.

inter-relação entre redes de idéias” (MALDONALDO, 2006, p. 288) e, por isso, foi escolhida como o caminho possível para este trabalho de pesquisa.

## 1- A Escola de Montreal

Inicialmente, a Escola de Montreal foi assim designada porque a maioria de seus pesquisadores estavam concentrados no Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal, mas, o que se deve destacar é que tal designação encontra-se atualmente em franco processo de institucionalização, em decorrência da utilização em diversas publicações científicas e também pelo pioneirismo de seus componentes ao defenderem que a comunicação organizacional deveria ser vista através de uma abordagem interpretativa, o que representou, de certa maneira, uma ruptura com os paradigmas teóricos até então prevalentes.

Fundado em 1971, o Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal surgiu quando as pesquisas em comunicação organizacional se baseavam em uma abordagem mais positivista das ciências sociais. “Inspirados por princípios etnográficos, hermenêuticos, fenomenológicos e semióticos, seus pesquisadores passam a utilizar métodos relativistas para compreender os significados das ações sociais sob a ótica dos atores sociais” (CASALI e TAYLOR, 2005, p.31). Influenciados pelas obras de Garfinkel, Goffman, Berger e Luckmann, dentre outros, todo o conceitual teórico da Escola de Montreal tem como cerne a proposição de uma teoria comunicacional das organizações. Segundo seus pesquisadores, cujo maior expoente é o professor James Taylor<sup>4</sup>, as organizações surgem *em e através da* comunicação, gerando investigações que se voltam para “a emergência das organizações pela comunicação, sem desconsiderar aspectos subjetivos e objetivos desse processo, isto é, atribuindo igual valor às manifestações lingüísticas e materiais” (CASALI e TAYLOR, 2005, p.29).

Para Taylor (2008), o estudo da comunicação organizacional vivenciou diversas encruzilhadas, tornando necessária a reorganização conceitual do campo, fato que tem sido evidenciado desde os anos de 1960, passando pelos estudos críticos dos anos 80, para chegar aos anos de 1990, com o trabalho de Smith (1993), por ele considerado emblemático, pois ousou imaginar uma alternativa que melhor explicasse as origens da organização na comunicação, definindo-as como equivalentes. A partir de então, Taylor constrói seus primeiros argumentos

---

<sup>4</sup> James R. Taylor, professor-emérito e fundador do Departamento de Comunicação da Universidade de Montreal. Doutor em Comunicação pela Universidade da Pensilvânia (Filadélfia/EUA).

sobre o campo, afirmando que a organização seria auto-produtiva e que a comunicação ocorreria na organização, cuja descrição dependeria da visão de mundo do seu observador. E, para o autor, atualmente, uma outra encruzilhada se descortina:

O que precisamos fazer é romper com outra tradição, que remonta aos pensadores do século XVII, como Leibniz e Descartes. É uma tradição que considera, automaticamente, o indivíduo como ponto inicial da construção e análise da teoria. Esse preconceito é venerado em todo o curso do pensamento ocidental. Construimos uma casa de carpinteiro, cheia de métodos que nos impelem a sempre começar com o indivíduo como unidade de análise: experimentos, focados nos indivíduos e suas reações; *surveys*, respondentes individuais escolhidos de uma ‘população’. Pensamento micro-macro. A teoria da comunicação, como foi concebida há tanto tempo, considerava mensagens enviadas de uma pessoa, um ‘emissor’, para outra pessoa, um ‘receptor’. Os acúmulos de mensagens produziam ‘networks’. De novo micro-macro.

(TAYLOR, 2008, s.p)

Assim, parece-nos possível inferir que para se entender a proposta teórica da Escola de Montreal deve-se ir para além da comunicação como um processo linear de transmissão de mensagens e “superar a idéia de que organizações são realidades dadas, entidades reificadas, cuja existência tem prioridade sobre a ação social” (CASALI e TAYLOR, 2005, p.29). Ou seja, as organizações devem ser vistas como uma rede de relacionamentos, impregnadas de significados e artefatos, por meio da qual a comunicação cria e recria sentidos, atuando como uma ligação entre os diferentes e conflitantes grupos que as compõem.

Para compreender a proposta teórica da Escola de Montreal é preciso incorporar a análise interpretativa dos fenômenos sociais como processos simbólicos e, a partir daí, entender que as organizações não são uma *coisa* objetiva, devem ser analisadas como resultantes das múltiplas práticas e domínios cognitivos de seus membros, sendo impossível imaginar uma organização sem comunicação e, obviamente, seria também impossível imaginar que exista comunicação sem organização. Para seus pesquisadores, “indivíduos e organizações não apenas criam os ambientes em que atuam, mas criam também as próprias organizações” (TAYLOR e VAN EVERY, *apud* CASALI e TAYLOR, 2005, p.30)<sup>5</sup>.

As pesquisas da Escola de Montreal vêm sendo orientadas pela reflexão do que seria, de fato, uma organização e, embora tenhamos a tendência de atribuir-lhe [à organização] características antropomórficas, as mesmas são, em verdade, estruturas físicas.

---

<sup>5</sup> TAYLOR, James R.; VAN EVERY, E.J. *The emergent organization: communication as its site and surface*. Mahwah, N.J.:Lawrence Erlbaum associates. 2000, XII, 351 p.

As organizações, como sistemas sociais, desenvolvem representações materiais de sua existência (edifícios, logomarcas etc.), mas eles não têm em si mesmos um objetivo de existência; elas são criações da tradução comunicativa do texto (agora pensando nas construções e outras instâncias do texto) para a ação e, portanto, para o significado social. A organização é assim vista como o ambiente da comunicação (suplantando o campo interpretativo, tornando possível a tradução do texto em ação), mas também vista como um produto da comunicação. O processo é cíclico.

(TAYLOR, COOREN, GIROUX e ROBICHAUD, 1996, p.7)<sup>6</sup>

O que lhes dá vigor e permanência são as pessoas que as representam, são as pessoas que nela estão. Ou seja, “[...] uma organização tem muitas cabeças e múltiplas mãos, mas nenhuma mente de sua propriedade e, indubitavelmente, nenhum coração” (TAYLOR, 2008, s.p.). A fim de atender ao objetivo inicial deste *paper*, destaca-se a Teoria da Co-orientação como uma possibilidade concreta de difusão do pensamento da Escola de Montreal, ressaltando-se, no entanto, que esta teoria está inserta em estudos mais amplos, resultantes dos esforços científicos de uma comunidade muito grande de pesquisadores.<sup>7</sup>

### 1.1 – A teoria da co-orientação

As hipóteses de Taylor sobre processos organizacionais são baseadas na expressão conjunta de duas idéias: de Durkheim, em um clássico da literatura sociológica, publicado em 1915 e intitulado *The elementary forms of religious life*, que aponta um fato simples: muitas – se não todas – as coisas que nós, humanos, fazemos no trabalho, são realizadas colaborativamente. Uma conseqüência disso é que a unidade da comunidade de pessoas que trabalham juntas se torna um importante pré-requisito para o sucesso; e as de Karl Weick (1995), também insistindo em outro princípio muito simples: pensar e agir são dois lados de uma mesma moeda e o que nós sabemos é ligado ao que nós fazemos. O conhecimento, portanto, surgiria das ações, não existindo em um plano separado. Ao colocar essas duas idéias juntas, Taylor advoga que, como indivíduos envolvidos numa ação de trabalho, nós temos certo conhecimento de base, o

---

<sup>6</sup> Tradução livre da autora.

<sup>7</sup> As atuais pesquisas de J. Taylor continuam a explicar as organizações por uma teoria da comunicação, além de interessar-se também pelo papel da tecnologia e da comunicação na estruturação das organizações. Seus trabalhos mais recentes são em co-autoria com Elizabeth van Every. François Cooren investiga a análise de interações, a análise de redes sócio-técnicas, a semiótica e a retórica; Daniel Robichaud estuda as perspectivas discursivas dos processos organizacionais, assim como teorias sociais e da comunicação; Carole Groleau investiga as dimensões estruturais e comunicacionais da tecnologia nas organizações; Lorna Heaton direciona sua pesquisa aos aspectos sociais do *design* de sistemas computadorizados; Nicole Giroux desenvolve pesquisas sobre comunicação, *design* e estratégias de mudança organizacional, bem como métodos de pesquisa qualitativa; Boris Brummans estuda as práticas lingüísticas que constituem a ontologia, epistemologia e axiologia organizacional.

conhecimento prático, sobre o qual sequer falamos – por ser tácito – e o conhecimento simbólico, assim definido por ser possível formulá-lo em linguagem e a linguagem seria o meio simbólico da comunicação.

Outro fator importante considerado por Taylor estabelece relação com a teoria da informática e propõe que o conhecimento prático desenvolvido por meio do trabalho colaborativo de um grupo é guardado, pertence ao grupo como um todo e não a um único indivíduo<sup>8</sup>. Ele defende que, coletivamente, sabemos não só mais sobre alguma coisa, mas mais coisas do que qualquer um de nós sozinhos. Assim, o conhecimento subsimbólico não poderia ser facilmente formulado porque ele é parte de um entendimento profundo que temos sobre como realizar tarefas complexas, trabalhando em colaboração.

Dessa maneira, a teoria da co-orientação “incorpora a análise primária de que as organizações são permeadas por processos de comunicação, pois a maioria das atividades diárias dos indivíduos nas organizações envolve comunicações” (CASALI e TAYLOR, 2005, p. 33). Assim, o conceito é formulado a partir da posição de que toda atividade é construída ao redor de pelo menos dois atores (A e B), que se tornam co-orientados por um objeto em conversação (X) e por isso criam a base para a ação coletiva. Nesse sentido, a comunicação não pode ser definida como meramente instrumental, embora esse aspecto não seja considerado de menor importância, pois é o sentido de *organizing* encontrado em sua função operacional que possibilita o desenvolvimento das atividades organizacionais, que as controla e mantém, aspecto considerado essencial ao mundo do trabalho em seus feixes de relações humanas. Em função disso, bem como de sua raiz interpretativista, a teoria da co-orientação vê a realidade social como um processo simbólico em constante criação e, naturalmente, [re]criação. Vejamos:

Co-orientação (1) é negociada através do diálogo, (2) produz a coordenação de crenças, ações e emoções com alguns objetos mutuamente compreendidos, e (3) é mediada pelo texto. Assim, incorpora e expressa os três princípios que nós esboçamos acima. Co-orientação é um tripé (de pelo menos dois atores e um objeto, em que o termo objeto refere-se à prática mundial de articular atividades que envolvam as pessoas de atenção e cuidados. Atores podem ser individuais ou coletivos. Por conveniência, se nós chamamos os atores de A e B, e o objeto no qual a atenção deles está focada, X, o tripé forma uma unidade relacional simples A – B – X.

(TAYLOR e ROBICHAUD, 2004, p. 401)<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Na informática, a teoria seria conhecida como “conexionismo” e estabelece uma metáfora dos pontos de interconexão dos relacionamentos, emprestando plausibilidade para a hipótese de que os tipos de conhecimento podem ser explicados como sobre o que uma rede de trabalho sabe em oposição ao que as partes, individualmente, sabem. O mesmo princípio poderia ser aplicado aos seres humanos.

<sup>9</sup> Tradução livre da autora.

Alguns princípios são bastante relevantes para a compreensão da teoria da co-orientação, pois nos permitem entender a dinâmica como um todo. Devem ser destacados o caráter dialógico da conversação, considerando-se que enquanto uma pessoa fala, uma ou mais pessoas ouvem; o fato de que, por meio do diálogo, as pessoas se organizam em conversação e não apenas falam. È ali, segundo nos parece, que a conversação ocorre: são seres humanos interagindo por meio da linguagem; e, finalmente, os autores advogam que as pessoas usam o texto para a interação. Se o termo texto é usado para definir o intercâmbio conversacional, que pode ser ou não mediado por algum sistema de suporte, então pode se outorgar um caráter de funcionalidade à linguagem em curso.

Dessa maneira, a comunicação é tanto simbólica – serve como meio pelo qual os pensamentos das pessoas, transcritos em forma escrita ou falada, podem ser transmitidos, interpretados e linkados às estruturas de referências de algumas pessoas por outras – quanto subsimbólica – desempenha o papel de permitir que as pessoas construam, em conjunto, o conhecimento. Assim, o conhecimento é propriedade coletiva, uma vez que a apreensão da realidade é um processo de interação que nenhum participante seria capaz de compreender individualmente.

No mundo organizacional, a teoria da co-orientação suscita um questionamento relevante: como fazer com que as pessoas se mobilizem para o objetivo das organizações? E, ao que tudo indica, a resposta pode ser relativamente simples: a unidade organização é formada com o alinhamento das pessoas. Portanto, “se eles estão simplesmente engajados na ação, mas eles não são co-orientados, eles não estão organizados” (TAYLOR e ROBICHAUD, 2004, p. 401).

Acredita-se que a riqueza maior dessa proposta teórica está em sua pseudo-simplicidade. È fato que as interações humanas possuem sempre um objeto social ou material, como também o é a premissa de que assim como os sujeitos agem sobre o mundo objetivo, este mundo objetivo também age sobre os sujeitos. O ambiente seria, então, resultado e condição dessas interações. Ao lidar com o complexo meio-ambiente em que vivem, as organizações humanas fazem funcionar a contribuição de muitas pessoas ligadas a uma parte do mundo de maneira especial. Como uma rede conexionalista, eles aprendem a ligar suas respectivas ações em uma rede de trabalho que é adaptada para as circunstâncias locais deles, embora, em grandes organizações, a complexidade de sua adaptação local pareça, mais uma vez, invisível.

Ora, então, pode-se afirmar que co-orientação não pressupõe consenso. As organizações em co-orientação possuem indivíduos que compartilham objetivos e informações comuns para seu contexto, contudo pode ocorrer a discordância. Eis seu diapasão: as organizações são comunidades polifônicas, que refletem diferentes contextos e interesses, mas, todavia, elas são mantidas não por ignorarem isso, mas, por fazer dessas diferenças um objeto de conversação. E isso parece ser o mais complexo.

## **2- Comunicação organizacional: o pensamento brasileiro**

O pensamento nacional sobre o campo da comunicação organizacional passa, necessariamente, pela compreensão de que a comunicação perpassa todas as ações de uma organização, contribuindo para a construção de sua identidade e cultura. A comunicação é percebida como estratégica, onde assume o compromisso de servir de suporte para a gestão, reconhecendo-se como capaz de lidar com suas demandas relacionais, construindo pontes entre a organização e seus públicos de interesse.

Obviamente, nem sempre foi assim. Um olhar pela bibliografia considerada clássica na área de comunicação (Torquato do Rego, 1986; Andrade, 1989; Albuquerque, 1983) fornecem pistas do quanto a área acompanhou as mudanças ocorridas na sociedade e da própria evolução das organizações. Uma análise teórico-metodológica da literatura que norteou um sem número de profissionais de ponta no mercado brasileiro revelaria que o florescer da comunicação organizacional liga-se, indubitavelmente, ao ritmo das transformações da tecnologia e dos contextos sociais, sobretudo nas duas últimas décadas do século XX.

A contribuição de todos esses pensadores e/ou profissionais não deve ser, de forma alguma, relegada, pois sabe-se que, a partir deles, conseguimos aprofundar, questionar as lógicas, investigar sistematicamente, para então gerar novas teorias, capazes de responder às mudanças que acontecem no mundo de hoje. Assim pensando e fiel ao objetivo inicial proposto, este *paper* adota como marco teórico para os estudos da comunicação organizacional, no Brasil, os estudos de Kunsch (1986) quando, como resultante de sua defesa de dissertação de mestrado, lança o

livro *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*, a partir de então fonte de consulta obrigatória para todo profissional de comunicação<sup>10</sup>.

Ao ressaltar que existam realidades distintas em relação ao modo como as organizações percebem e dão importância à prática da comunicação em seu interior, Kunsch (2006) destaca que qualquer que seja essa percepção – como valor estratégico, por uma perspectiva técnica/tática, como um imprevisto frente a demandas pontuais ou meramente administrativas –, o fato é que a comunicação é inerente a todas elas e “sem comunicação, as organizações não existiriam. A organização é um fenômeno comunicacional contínuo” (KUNSCH, 2006, p. 175), defendendo também que as organizações têm de ser vistas para além de seus objetivos, pois são “compostas por pessoas que possuem os mais diferentes universos cognitivos e as mais diversas culturas e visões de mundo” (2006, p. 176), atualizando a discussão teórica para uma visão mais interpretativa do processo comunicativo.

Kunsch (2003, p.149) ao advogar que

Comunicação organizacional, como objeto de pesquisa, é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos. “Comunicação organizacional”, “comunicação empresarial” e “comunicação corporativa” são terminologias usadas indistintamente no Brasil para designar todo o trabalho de comunicação levado a efeito pelas organizações em geral. Fenômeno inerente aos agrupamentos de pessoas que integram uma organização ou a ela se ligam, a comunicação organizacional configura as diferentes modalidades comunicacionais que permeiam sua atividade. Compreende, dessa forma, a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

corroborar a noção de que a filosofia da comunicação integrada, defendida pela autora desde 1986, continuaria atual, em curso e necessária, referendando-lhe a outorga de referência para gerações presentes e futuras.

Nesse sentido, os pesquisadores brasileiros foram convidados a pensar em comunicação como uma estratégia não dissociada da gestão, com o desafio de ultrapassar as fórmulas calcadas na racionalidade excessiva e na instrumentalidade dos meios. Para Cardoso (2006, p. 1126) isso aconteceu por que foi necessário “colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade

---

<sup>10</sup> A obra em questão foi relançada, em 2003, revista e ampliada, a fim de apresentar como os Relações Públicas, como gestores da comunicação organizacional, poderiam agregar valor às suas atividades.

criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e afetividade, e vendo a organização como resultado de um processo dialógico com o meio-ambiente”.

Casali (2004)<sup>11</sup>, uma importante referência brasileira em se tratando de Escola de Montreal, em sua definição sobre o que seja comunicação organizacional, aproxima-se muito daquilo que é postulado por Taylor e seus colaboradores. Para a autora:

A comunicação organizacional apresenta uma dimensão objetiva onde o trabalho é realizado, onde as pessoas lidam com questões objetivas, ela ocorre em um ambiente material e ao mesmo tempo social. Concomitantemente, a comunicação organizacional também inclui uma dimensão subjetiva onde a realidade material/social é interpretada.

(CASALI, 2004, p. 14)

Scrofernecker (2003, p.1)<sup>12</sup>, por sua vez, afirma que a comunicação organizacional “abrange todas as formas de comunicação utilizadas pela organização para relacionar-se e interagir com seus públicos” e a informação seria a ponte entre a comunicação e a organização. Seus interesses como pesquisadora evidenciam as diferentes perspectivas e interfaces da comunicação organizacional, com um foco no âmbito das novas tecnologias.

Para Oliveira<sup>13</sup> e Caetano de Paula (2005, p. 6) “A comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização”.

Ou seja, se citarmos apenas os recortes do que tem sido publicado pelos líderes de alguns grupos de pesquisa brasileiros sobre comunicação organizacional, percebe-se uma preocupação teórico-epistemológica de circunscrição do campo, de estender as linhas demarcatórias dos estudos e, sobretudo, de construir uma rede teórica que dê amplitude às bases sobre as quais se sustentaram, o que tem se refletido sobremaneira no ensino e na difusão das práticas comunicacionais.

Naturalmente, por não ser o objetivo deste *paper*, muitos pesquisadores e autores nacionais não serão citados, mas ocupam lugar de relevância no contexto brasileiro, direcionando esforços para estudos da comunicação organizacional, dentre eles se destacam Maria do Carmo Reis (UFMG), Rudimar Baldissera (UFRGS), João José Curvello (UCB-DF), Cláudia Moura

---

<sup>11</sup> Líder do Grupo de Estudos sobre Comunicação organizacional: estratégias e processos, da UFPR. Faz parte do programa de doutoramento da Universidade de Montreal, sendo orientada por James Taylor.

<sup>12</sup> Líder do Grupo de Estudos avançados em Comunicação organizacional, da PUC-RS, tendo sido orientada por Kunsch, em sua dissertação de Mestrado.

<sup>13</sup> Líder do Grupo aspectos teórico-conceituais da Comunicação Organizacional, da PUC-MG.

(PUC-RS), Cláudio Cardoso (UFBA), Cicília Peruzzo (UMESP), Wilson Bueno (UMESP), Marlene Marchiori (UEL) e tantos outros.

Kunsch (2005), em seu memorial para obtenção da livre docência, junto ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo, da Escola de Comunicações e Artes, da Universidade de São Paulo, após amplo trabalho de revisão do estado da arte da comunicação organizacional e das relações Públicas, definiu como as principais perspectivas brasileiras para tais estudos:

- 1) Os novos trabalhos que vêm sendo desenvolvidos sinalizam uma produção mais inovadora, com pesquisas empíricas e reflexões teóricas com mais rigor metodológico e científico.
- 2) O estágio avançado do mercado da comunicação organizacional no Brasil e as novas exigências para uma crescente profissionalização impulsionarão a universidade a valorizar e criar mais espaços para a pesquisa e o ensino nessas áreas. Temos hoje um mercado amplo e competitivo tanto no âmbito das organizações quanto no segmento da prestação de serviços.
- 3) A nova conjuntura política do País e o fortalecimento e a consolidação das instituições democráticas são fatores que cada vez mais contribuirão para o florescimento e a expansão das relações públicas e da comunicação organizacional.
- 4) A nova postura das organizações frente à sociedade, aos públicos e à opinião pública exigirá bases conceituais mais sólidas para a prática profissional.
- 5) A globalização, a revolução tecnológica da informação e a complexidade contemporânea exigirão cada vez mais que as organizações pensem e planejem estrategicamente a sua comunicação, não podendo elas prescindir da pesquisa científica e da ciência.

Todavia, o que se pretendeu realçar foi a consistência da produção existente e a consciência de que o campo da comunicação organizacional brasileira avança, se não passo a passo, talvez em paralelo ao que se descortina em países nos quais, histórica e culturalmente, isso seja uma inquestionável realidade.

## **Conclusão**

Entender a Comunicação Organizacional por meio da Escola de Montreal se revelou um instigante desafio. A perspectiva canadense mescla a visão pragmática americana com o pensamento filosófico francês, fazendo emergir uma outra que, forjada na perspectiva interpretativa, nos torna mais críticos e mais reflexivos. Divididos entre a Europa e a América, seus pesquisadores buscam estabelecer uma teoria distintiva da base comunicacional da organização, enfatizando, sobretudo, a concepção diferenciada canadense sobre o que seja

“organização”: um processo em permanente construção, em *organizing*, como nos diria Weick (1995).

O recente interesse pelos estudos canadenses reflete a necessidade de compreensão do fenômeno comunicacional para além das mídias, para além da definição estreita da linguagem como uma propriedade instrumental em poder de gestores organizacionais. Pelo contrário, passa pela análise de que os atores sociais se encontram em mundos de fala pluralísticos, em interação contínua.

Assim, os pesquisadores da Comunicação Organizacional que queiram conhecer os trabalhos desenvolvidos por essa Escola de pensamento deverão, sem dúvida, procurar entender como as conversações acontecem, como as falas se encontram, suas ressonâncias em um mundo globalizado. Entender que a comunicação é um elemento constitutivo das organizações em cuja análise não se pode deixar de observar a dinâmica social.

A breve apresentação de um dos conceitos da Escola de Montreal permitiu-nos descortinar uma possível convergência entre os seus postulados e o que vem sendo apresentado por teóricos brasileiros: a indossociabilidade entre comunicação e organização, face à complexidade do cenário atual. É por meio da comunicação que a organização se constitui, seja pelo ordenamento de suas redes, seja pela ação dos indivíduos em conversação ou por que, segundo Taylor (1996, p.28) a organização “existe porque nós, coletivamente, desejamos que ela exista” e é a tradução da conversação em texto que torna esta dinâmica possível.

Em relação aos estudos brasileiros, o próprio Taylor (2005, p.14), argumenta que o Brasil “[...] tem sua própria perspectiva, que deve ser desenvolvida, consolidada e difundida internacionalmente [...]”. Ao se estabelecer que a comunicação, por ser um processo dinâmico e que articula interesses múltiplos, abre-se também a perspectiva de que as teorias são importantíssimas, à medida que são capazes de olhar para a realidade onde se inserem. Assim, a Escola de Montreal ou qualquer outra corrente teórico-filosófica, ou linha de pensamento, como quer que sejam denominadas, devem ser pontos de partida para que seja possível a construção de sentidos em nosso mundo. A comunicação organizacional encontra-se revitalizada, pois compreende-se que, conforme Baldissera (2008, p.14), “[...] é pela comunicação que as organizações conseguem redimensionar a si próprias [...]” e nesse [re]inventar-se contínuo, a comunicação organizacional se consolida e fortalece.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBUQUERQUE, Adão Eunes de. **Planejamento das Relações Públicas**. Porto Alegre: Salinas, 1983.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Psico-sociologia das Relações Públicas**. São Paulo: Loyola, 1989.

BALDISSERA, Rudimar. O (Re)Tecer a cultura organizacional atualizado pela comunicação. **II ABRAPCORP**. PUC/Minas, Belo Horizonte, 2008. *Anais...*

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. Comunicação empresarial *versus* comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP- Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, nov./dez. 2006, p. 1123-1142.

CASALI, Adriana M.; TAYLOR, James R. Comunicação Organizacional: uma introdução à perspectiva da “Escola de Montreal. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. UESP. Dez./2005, ano 3, nº 6, p. 28- 40.

CASALI, Adriana Machado. Comunicação organizacional: considerações epistemológicas. **XXVIII EnANPAD**, 25 a 29/out./2004, Curitiba/PR. *Anais...*

\_\_\_\_\_. Entrevista: James Taylor. Comunicação Organizacional: uma ciência híbrida. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**. UESP. Dez./2005, ano 3, nº 6, p. 9- 15.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006.

MALDONALDO, Alberto Efendy (org.). **Metodologias de pesquisa em comunicação: olhares, trilhas e processos**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; CAETANO de PAULA, Carine Fonseca. Comunicação organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? **INTERCOM** – Rio de Janeiro, 5 a 9 de setembro/2005.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Perspectivas teóricas da Comunicação Organizacional. **ALAIC**, 2003. Disponível em: [www.eca.usp.br/alaic/boletim](http://www.eca.usp.br/alaic/boletim) .

TAYLOR, James; COOREN, François; GIROUX, Nicole; ROBICHAUD, Daniel. *The communicational basis of organization: between the conversation and the text. Communication Theory*, v. 6, n. 1, February, 1996, p. 1-39.

TAYLOR, James R. *Organizational communication at the crossroads. Speech of James Taylor, ICA Conference, Final Plenary Session, Montreal/Canadá, May, 2008.*

TAYLOR, James R. *The communicational basis of organization: between the conversation and the text. Communication Theory*, v.6, n.1, p.1-39, February, 1996.

TAYLOR, James R; ROBICHAUD, Daniel. *Finding the Organization in the Communication: discourse as action and sensemaking. Organization*, v.11, 2004, p.395- 413.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial, comunicação institucional**: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

WEICK, K.E. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks; Sage publications, 1995, 231 p.